

Die Veranstaltungen der Chemieverbände Rheinland-Pfalz

INHALT

Die Motivation für ein HR-Cockpit
Äpfel nicht mit Birnen vergleichen
Die Personalkosten
Opportunitätskosten – auf was
verzichtet ein Betrieb wirklich?
Grenzen der Kennzahlen
Zukunft des HR-Cockpits:
People Analytics

Online lesen!
kiosk.chemie-rhp.de

HR-Cockpit

Für Unternehmen gibt es verschiedene am Markt befindliche Angebote, um das eigene HR-Cockpit aufzusetzen. Diese sind jedoch sehr vielfältig und erfassen durchschnittlich zwischen 10 bis 100 Kennzahlen. Die Datenaufbereitung überlastet dann schnell besonders kleine und mittelständische Betriebe. „Die Kunst liegt in der Reduzierung auf die für das Unternehmen wirklich wichtigen Kennzahlen“, so Cornelia Schlatter in Ihrem einleitenden Satz. Was die Referentin des Seminars sonst zu sagen hatte, lesen Sie im vorliegenden festgehalten.

Tobias Göpel | Chemieverbände Rheinland-Pfalz



„Kennzahlen brauchen Formeln und müssen äußere Rahmenbedingungen berücksichtigen. Nur dann sind Vergleiche sinnvoll und sind aussagekräftig.“

Cornelia Schlatter

Die Motivation für ein HR-Cockpit

Wenn Unternehmen im Wettbewerb bestehen wollen, reicht es nicht, nur hochwertige Produkte herzustellen und zu verkaufen. Um sich in der komplexeren und von Veränderungen geprägten Zeit richtig zu positionieren, brauchen Betriebe mehr denn je eine informationsorientierte Steuerung. Kennzahlen sind daher zu einem essentiellen Faktor im betrieblichen Controlling geworden. Dies gilt besonders für die Personalabteilung. Trotz Digitalisierung und Automatisierung bleibt das Personal ein entscheidender Erfolgsfaktor und ist ein integraler Bestandteil des Wertschöpfungsprozesses.

Zentrale Elemente des Erfolges sind Motivation, Kompetenz und Loyalität der Beschäftigten. Wenn diese nicht „aus dem Bauch heraus“ bewertet werden sollen, braucht es belastbare Messzahlen. Genau hier setzt das HR-Cockpit an. Es unterstützt bei der Ursachen-Wirkungs-Analyse im Personalmanagement und der zielorientierten Steuerung des Personals.

Ist es uns gelungen, durch Aus- und Weiterbildung den Qualifizierungsbedarf zu decken? Wie hoch ist die Fluktuation im Betrieb und gibt es signifikante Abweichungen im Vergleich der Abteilungen? Reicht die Produktivität der Mitarbeiter in Zukunft aus, um zukünftig im Wettbewerb bestehen zu können? Diese und mehr Fragen werden gestellt, wenn die Geschäftsführung

den Kurs des Unternehmens überprüft oder neu ausrichtet. Das Controlling in der HR-Abteilung unterstützt und begleitet die Führung, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. Daher ist die Auswahl der richtigen Kennzahlen wichtig. Die Nutzer der Kennzahlen sind jedoch nicht nur die Entscheider im Unternehmen. Für die interne Kommunikation sind die Daten ebenso geeignet, um unternehmerisches Denken der Mitarbeiter im Betrieb zu fördern.

Um aussagekräftige Kennzahlen zu benennen ist es wichtig, dass die Personalabteilung nicht nur als ausführender Arbeitsmuskel des Betriebes verstanden, sondern in die Entwicklung der strategischen Unternehmensziele aktiv eingebunden wird. Nur so kann nachvollziehbar festgelegt werden, was konkret von der Personalabteilung gefordert wird und welches Wissen hilft, die Unternehmensziele zu erreichen.

Motivation

Darum kamen die Teilnehmer zum Seminar: Optimierungsmöglichkeiten für die eigene Arbeit, bestehende Kennzahlen überprüfen und Impulse für eine Weiterentwicklung bestehender Systeme bekommen.

Äpfel nicht mit Birnen vergleichen

Kennzahlen können Transparenz herstellen und Vergleiche ermöglichen. Dazu ist es wichtig, dass die Berechnung der Kennzahl berücksichtigt wird. Nur so kann Gleiches mit Gleichem verglichen und Fehlinterpretationen vermieden werden. Dazu zählt auch, die Zahlen zu hinterfragen: Zum Beispiel verarbeiten die Buchhaltung und das Controlling die Daten mit unterschiedlichen Perspektiven und Zielen. Klären Sie also die Formel ab, nach denen die Kennzahl berechnet wurde.

Die Wertigkeit einer Kennzahl bestimmt sich auch durch die Einordnung in einen speziellen Rahmen, wie zum Beispiel einer Branche. Der Arbeitgeberverband Chemie Rheinland-Pfalz stellt ausgewählte branchenübergreifende Zahlen zur Verfügung. Diese werden durch regelmäßige Umfragen ermittelt und aufbereitet. Die Qualität dieser Zahlen ist damit abhängig von der Rückmeldequote der angefragten Unternehmen. Je höher die Beteiligung der Unternehmen an den Umfragen und je ehrlicher die eigenen Erhebungen sind, desto qualitativ hochwertiger ist die Grundlage für das eigene Controlling und die daraus abgeleiteten Entscheidungen.

Neben der eindimensionalen Erhebung und Bewertung von Kennzahlen nimmt auch die Vernetzung mit anderen Bereichen zu, zum Beispiel beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Auch hier sollte darauf geachtet werden, was das übergeordnete strategische Ziel des Unternehmens ist und wie die Vernetzung in einer sinnvollen und zielführenden Struktur erfolgen kann.

Angebote des Seminars

Das ganztägige Seminar bietet verschiedene Ansatzpunkte und Angebote für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Neben Basiswissen wurde beispielhaft ein Mitarbeiterzyklus besprochen und mit Praxisbeispielen rund um Personal ergänzt: Kosten, Produktivität, Struktur, Rekrutierung, Entwicklung, Führung, Freisetzung sowie Abgrenzung von operativem und strategischem HR-Controlling.

Die Personalkosten

In der klassischen betriebswirtschaftlichen Betrachtung werden Umsätze und Kosten gegenübergestellt, um den Gewinn zu ermitteln und so den Erfolg zu messen. Die Personalkosten wiederum lassen sich in unterschiedliche Kategorien einteilen und den Mitarbeitern direkt und indirekt zugeordnet. Die Anrechnung von Sachkosten und Mietnebenkosten ist hingegen nicht mehr so einfach. Dazu gehören unter anderem die Ausstattung mit Büromöbeln oder der Wasserverbrauch während der Waschzeiten. Bei der Berechnung bestimmter Kennzahlen sollte teilweise mit Annahmen und „Faustregeln“ gearbeitet werden. Hier gilt es laut Schlatter, sich von falscher Perfektion zu befreien und auch mal selbstbewusst Zahlen abzuschätzen. Diese Annahmen wiederum können im Zeitverlauf stichprobenartig geprüft werden. Die grundlegenden Fragen sind auch hier: Was ist der Sinn und Zweck der Erhebung und was will ich erreichen?



„Die Erfahrung zeigt, dass die Opportunitätskosten bei der Gewinnung von Führungskräften deutlich höher liegen, als beim Anwerben von Fachkräften.“

Cornelia Schlatter

Opportunitätskosten – auf was verzichtet ein Betrieb wirklich?

Wichtig ist in diesem Zusammenhang ein kurzer Ausflug zu den Opportunitätskosten, die auch als Kosten für einen entgangenen Nutzen bezeichnet werden. Beispiel dafür sind Schulungen, an denen Beschäftigte teilnehmen und damit nicht produktiv sind. Hier lohnt sich ein genauer Blick und Vergleich. Der schulungsbedingten Abwesenheit steht durch eine qualitativere Arbeit ein späterer Vorteil für den Betrieb gegenüber: Ein ganztägiges Seminar zum HR-Cockpit führt zu einer späteren Optimierung der Personalarbeit und damit zu einem Mehrwert für das Unternehmen.

Ein anderes Beispiel betrifft die Rekrutierung von neuem Personal. In Zeiten des Fachkräftemangels rückt die Personalgewinnung zunehmend in den Fokus der unternehmerischen Betrachtungen. Auch hier sind Kosten-Nutzen-Analysen bestimmend. Maßnahmen und Aktivitäten sowie der Einsatz von Mitteln werden hinterfragt. Die Bandbreite möglicher Vergleiche ist hoch: Kosten für unbesetzte Arbeitsplätze und Kosten für Rekrutierung sowie Kosten für Angestellte und Kosten für Arbeitnehmerüberlassung.

Wichtig sind diese Betrachtungen auch, wenn Betriebe überlegen, die Ausbildung einzustellen. Neben dem Umstand des Fachkräftemangels und eines zunehmend geringer werdenden Angebotes können Rekrutierungskosten deutlich höher ausfallen als Ausbildungskosten. Denn Azubis kosten nicht nur, sie sind auch produktiv und werden von Beginn an mit der Unternehmenskultur vertraut gemacht. Dem stehen Stellenausschreibungen, Bewerbungsgespräche, Prämien-Zusagen, Einarbeitungszeiten und mehr gegenüber. So kann ein Vergleich zum Ergebnis haben, dass Ausbildung langfristig günstiger ist, als der „Einkauf am Markt“.



Grenzen der Kennzahlen

Viele Bereiche des Personalmanagements werden zunehmend mit Kennzahlen hinterlegt und verglichen. Doch es gibt auch Grenzen. Die Bewertung der Zahlen bleibt eine Sache der verantwortlichen Person: Was sagt die Zahl aus über kurzfristige und langfristige Erfolge? Wie können Bereiche qualitativ gemessen werden, die keinen direkten Beitrag zum Profit leisten?

Zudem bilden Kennzahlen eine Situation ab, ohne die Gründe zu liefern. Wenn bestimmte Kennzahlen zum Beispiel deutlich aus einer gegebenen Entwicklungslinie herausragen, sollten die Ursachen dazu sauber aufgearbeitet werden: Sind es Sondereffekte, der Beginn eines disruptiven Wandels oder Folgen einer veränderten Führung?

Zukunft des HR-Cockpits: People Analytics

People Analytics ist die kreative Schwester des klassischen HR-Controllings. Es ist eine Schnittstellenmethode, die das Zusammenspiel vieler Unternehmensbereiche erfordert: Eigene Datenerhebungen aus allen Bereichen des Unternehmens werden ergänzt um externe Studien und Erhebungen, die relevant sind für zu treffende Entscheidungen. So kann zum Beispiel der Kantinebesuch der Mitarbeiter und deren Essenswahl kombiniert werden mit Studien zu gesundem Essen und der Akzeptanz. Durch diese Kombination der Daten wird versucht Zusammenhänge aufzudecken und mögliche Zukunftsszenarien darzustellen.

Die Art der Datenerhebung bedeuten für die Betriebe jedoch auch große Herausforderungen. Zum einen bauen viele Personalabteilungen in KMU erst die notwendigen Kompetenzen dazu auf, um aussagekräftige Analysen zu erstellen. Zudem fehlt es oft an den notwendigen Rahmenbedingungen, um die Erkenntnisse aus den Analysen in der Praxis umzusetzen. Hier spielt

auch die Perspektive auf den Hebel eine große Rolle: Viele Entscheider sind von den Gedanken getrieben, die Kosten zu reduzieren. People Analytics hingegen kann helfen, Werte zu steigern. Und Beschäftigte werden sich nicht an Datenerhebungen beteiligen, die eine Kostenreduzierung als Konsequenz haben sollen.

Juristische Einordnung

Laut § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG hat der Betriebsrat mitzubestimmen, wenn technische Einrichtungen eingeführt werden, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen. Dabei reicht es aus, wenn eine technische Einrichtung sich dazu eignet, Leistung oder Verhalten zu kontrollieren.



„Kennzahlen sollen keine Schuldigen für eine schlechte Entwicklung suchen, sondern Ansatzpunkte zum richtigen Steuern geben“.

Cornelia Schlatter

IMPRESSUM

Herausgeber: Chemieverbände Rheinland-Pfalz – eine Dachmarke von Arbeitgeberverband Chemie Rheinland-Pfalz e.V. und Verband der Chemischen Industrie e.V. Landesverband Rheinland-Pfalz e.V., Bahnhofstraße 48, 67059 Ludwigshafen, Telefon 06 21-520 56-0, Telefax 06 21-520 56-20, info@chemie-rp.de, www.chemie-rp.de, Redaktion: Tobias Göpel, Fotos: Marcel Hasübert, mh-foto.de, Titelfoto: Jay Uno Photography/istock, Gestaltung: gestaltbar@netcologne.de, Köln, Druck: Chroma Druck & Verlag GmbH, Römerberg-Berghausen, Auflage: 400, Stand: Dezember 2019. Die Veranstaltung fand am 23. Oktober 2019 in Bad Kreuznach statt.